



I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

GIULIO DI GIACOMO

Digital Public Affairs & Advocacy

Dalla lobby tradizionale ai blended public affairs

FrancoAngeli

Management

I TEXTBOOK per l'università e la professione

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplice è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

GIULIO DI GIACOMO

Digital Public Affairs & Advocacy

Dalla lobby tradizionale ai blended public affairs

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Daniela, Francesco e Alessandro

INDICE

PREFAZIONE di Stefania Romenti	pag. 11
I DIGITAL PUBLIC AFFAIRS SOTTO LA LENTE DELLA SOCIOLOGIA DEI MEDIA DIGITALI di Davide Bennato	» 15
INTRODUZIONE	» 19
1. RELAZIONI ISTITUZIONALI E INNOVAZIONE DIGITALE	» 29
1. Le tecnologie di riferimento	» 30
2. Il digitale nel Public Affairs life cycle	» 34
3. Advocacy e lobby a confronto	» 40
2. ADVOCACY 2.0	» 47
1. Il progetto di advocacy perfetto	» 49
2. Le azioni tradizionali	» 53
3. Attività Web e Social	» 59
4. Primo post e gestione del thread	» 65
5. La scelta degli influencer per i Digital Public Affairs	» 74
6. Le attività di back office	» 83
7. Advocacy diretta e inversa	» 95
8. Local advocacy	» 100

3. DIGITAL INSTITUTIONAL ANALYSIS	pag. 109
1. Il report per il supporto alle decisioni	» 110
2. Facts at a glance	» 114
3. Personal behaviour	» 124
4. DPA Action Plan	» 129
5. Sentiment at a glance	» 132
6. Political forecasting	» 140
4. STRATEGIA DI DIGITAL PUBLIC AFFAIRS	» 147
1. Linee guida strategiche di intervento	» 148
2. Blended Public Affairs	» 154
3. Progettare la funzione DPA	» 163
5. OPPORTUNITÀ E MINACCE DEL DOPPIO BINARIO RELAZIONALE	» 171
1. Evitare le trappole	» 172
2. La gestione di una crisi	» 177
3. Il rapporto istituzionale virtuale	» 186
4. Condividere i contatti istituzionali in azienda	» 190
6. LE MUTAZIONI DELLA COMUNICAZIONE	» 195
1. Ci serve subito una risposta, gli mando un altro messaggio!	» 196
2. “Gruppi” istituzionali	» 202
3. Il documento lo mando su WhatsApp?	» 208
4. Fake mail	» 213
7. RELAZIONI ISTITUZIONALI PUBBLICHE	» 216
1. Ho letto il post su Facebook!	» 217
2. Gestione di un post istituzionale ostile	» 221
3. Fake news (e Advocacy)	» 231
4. La nuova cassetta degli attrezzi	» 236
CONCLUSIONE	» 249
INDICE DELLE TABELLE	» 253
INDICE DELLE FIGURE	» 255
INDICE BOX DI TESTO	» 257

APPENDICE	pag. 259
1. Public Affairs – Processi di base	» 259
2. Scheda Interlocutore	» 260
3. Scheda dei Rischi	» 262
4. Mappa delle Relazioni	» 263
5. Matrice di Posizionamento Istituzionale Aziendale (PIA)	» 264
BIBLIOGRAFIA	» 265

PREFAZIONE

di Stefania Romenti¹

Alla metà degli anni '50 in Italia, tra le attività di relazioni pubbliche prevalenti figurava già la lobbying di alto livello, esercitata oltre che da grandi aziende americane e inglesi, come Esso e BP, anche da aziende italiane come Eni, Fiat, Enel ed Olivetti. L'attività di lobbying è storicamente molto radicata nel tessuto professionale italiano e nella sua lunga storia porta con sé inevitabilmente alcune luci, ma ancora molte ombre. Nel nostro Paese, il termine lobbying è spesso usato per indicare attività di persuasione occulta (per rifarsi al concetto già evocato da Packard nel 1957), trascurando il fatto che essa rappresenti l'essenza della vita democratica di un Paese. La rappresentanza di interessi, che è del lobbying la componente cruciale, può essere fatta a fin di bene e comunque essere importante ai fini decisionali delle istituzioni. Ciò che è importante è che tale rappresentanza avvenga in modo pubblico e trasparente, senza pressioni esercitate con modalità e fini illecite. Come osservato da Antonucci, nel 2011, in Italia la centralità dei partiti politici ha distorto questo meccanismo spingendo verso la rappresentanza di soggetti per definizione parziali e verso un rapporto poco trasparente tra partiti politici e attori economico-sociali. Con la crisi dei partiti politici, nonché dei sistemi di intermediazione definiti attorno a essi, avvenuta negli ultimi anni, gli equilibri dialettici tra i portatori di interesse sono da ridisegnare, auspicabilmente in un contesto regolamentato in modo strutturato e trasparente. Certamente i tentativi di regolamentazione non sono mancati negli ultimi anni anche in Italia. A partire dalla VIII legislatura al 2019 si contano ben 65 disegni di legge d'iniziativa parlamentare presentati sul tema.

¹ Professore associato di comunicazione strategica all'Università IULM di Milano e Direttore del CECOMS, Centro di ricerca per la Comunicazione Strategica.

Sicuramente i numerosi tentativi di regolamentazione avvenuti negli anni e il percepito della professione, pongono di fronte a sfide etiche che però ricordiamo riguardare l'intero mondo della comunicazione. Dai dati dell'European Communication Monitor (ECM)², ricerca condotta annualmente sui professionisti della comunicazione in 44 paesi dell'area europea, emerge infatti che il dover affrontare e risolvere questioni etiche è frequente nella professione, anche a causa delle tecnologie digitali (p.e. chatbot, digital influencer, big data analytics) che hanno enfatizzato e accresciuto i rischi di comportamenti non etici. Nel Nord Europa le sfide etiche alle quali sono chiamati i comunicatori sono inferiori a quelle del Sud o dell'Est dell'Europa, dove al contrario i professionisti più spesso si trovano alle prese con problemi etici. Pur esistendo dei codici etici forniti dalle associazioni nazionali e internazionali, spesso i comunicatori sentono di non avere fonti e riferimenti certi per risolvere i propri dubbi. I professionisti europei intervistati nel 2020 sostengono di far più riferimento ai valori personali (86% degli intervistati) e della propria organizzazione (76%), che non ai codici etici della professione (57%) come per esempio la Carta di Atene.

La percezione etica nell'esercizio della professione da parte dei comunicatori è molto cogente perché ha a che fare con il mantenimento della fiducia nei confronti dei pubblici di riferimento. Secondo l'European Communication Monitor 2020, costruire e mantenere fiducia è la più importante questione strategica per i comunicatori europei per il terzo anno consecutivo. Il 41% degli intervistati pensa che resterà in cima alla lista delle preoccupazioni dei professionisti anche nei prossimi tre anni. La fiducia nelle fonti e la fiducia nel messaggio comunicato hanno di fatto caratterizzato profondamente la comunicazione delle istituzioni, ma non solo, durante il periodo pandemico. L'emergenza sanitaria che abbiamo vissuto nel 2020 ha visto per esempio crollare la fiducia nei social network come fonti di informazioni credibili, anche nelle fasce più giovani della popolazione italiana. Questo è uno dei dati più significativi emersi dalla prima ricerca condotta dal CECOMS dell'Università IULM sui temi legati alla comunicazione di crisi ai tempi del Covid-19, in collaborazione con l'Università Rey Juan Carlos (Madrid) e la Leeds Beckett University (UK).

² L'European communication monitor è la più ampia ricerca sulla Comunicazione e le RP al mondo. La base è di oltre 2.300 intervistati, in 44 paesi, tra i professionisti del settore che lavorano in aziende, enti pubblici, non-profit e agenzie. Dal 2017, CECOMS è partner ufficiale italiano della ricerca.

La fiducia è nutrita infatti soprattutto nei confronti delle fonti istituzionali, cioè il 51% ha una fiducia totale nell'Istituto Superiore di Sanità, il 40,8% nell'Organizzazione Mondiale Sanità e il 29,3% nel Governo Italiano. Amici e conoscenti, i cosiddetti pari nei confronti dei quali la fiducia era cresciuta molto negli ultimi anni, sono considerati poco affidabili a meno che non siano dei sanitari. L'80% degli intervistati infatti non crede in quello che dicono i conoscenti più stretti a proposito della emergenza sanitaria. Registrano dati peggiori solo coloro che negli ultimi anni sono diventati influencer su temi di salute: il 69% degli intervistati non si fida per nulla degli influencer sostenitori di terapie alternative e il 59,4% di influencer in ambito sanitario. Solo il 24,4% invece ripone totale fiducia nei personaggi sanitari di prestigio, come per esempio gli epidemiologi.

Nonostante i temi relativi all'etica e alla fiducia abbiano rappresentato ostacoli al riconoscimento del lobbying in Italia e ne abbiano accidentato il percorso di affermazione, ciò che può essere universalmente riconosciuto è che chi esercita questo ruolo professionale debba possedere e sviluppare nel tempo eccellenti competenze professionali, soprattutto negoziali e comunicative. Di certo la conoscenza del linguaggio giuridico e amministrativo è indispensabile, ma un professionista di lobbying e public affairs non potrà avere successo senza solide capacità di mediazione, di dialogo, di cooperazione, di collaborazione, di corporate diplomacy. La forza argomentativa dei messaggi comunicativi utilizzati dal professionista è un'arma vincente. Il saper gestire in modo orchestrato gli strumenti della comunicazione è altrettanto importante, in un contesto dove fare leva sull'opinione pubblica inserendosi nel dibattito corrente, anche nell'ambiente digitale, è particolarmente importante per le imprese oggi. Ecco che entrano in gioco altre componenti cruciali, come la capacità di ascolto del contesto e di analisi del dibattito in corso nella sfera pubblica e privata per attivare oppure aderire a campagne di advocacy.

Le competenze professionali richieste a chi esercita il ruolo sono quindi sempre più solide e riguardano sia quelle specifiche della professione, sia quelle organizzative e manageriali. Anche se l'importanza attribuita alle competenze professionali varia da paese a paese: rimane più forte nel nord Europa e nell'Europa occidentale ed è più avvertita dai professionisti esperti che dai meno esperti (Dati ECM 2020). Esiste poi una discrepanza fra la percezione dell'importanza di alcune competenze professionali e l'attuale livello di competenza dei professionisti. Per esempio, visto che le competenze digitali diventano sempre più importanti per il professionista di Public affairs e lobbying, come questo libro mostra, il 68% dei

professionisti europei dichiara che le competenze tecnologiche sono importanti ma solo il 50% ne possiede di solide (ECM, 2020).

Lo scenario tracciato enfatizza l'importanza di questo libro, che approfondisce, con una notevole ricchezza di strumenti professionali e di casi applicativi, il bagaglio di competenze professionali organizzative, manageriali e comunicative che il professionista di Public Affairs oggi deve possedere. Una narrazione molto avvincente che aiuta a capire quanto siano importanti le competenze tecniche e strategiche comunicative per svolgere la professione, e come il padroneggiarle sia indispensabile per svolgere questa professione al pari delle competenze giuridico-istituzionali. Un libro che offre un sapiente spaccato della professione, utile sia ai professionisti sia ai giovani studenti che si stanno avvicinando alla professione. Ai professionisti perché offre una descrizione molto accurata, fresca e completa di come la professione stia evolvendo profondamente, adottando nuovi strumenti comunicativi come quelli digitali che presuppongono anche un nuovo modo di approcciare i pubblici e di definire il ruolo delle organizzazioni (o sarebbe meglio dire portatori di interesse) rispetto alle tematiche via via affrontate. Questo libro è una preziosa lettura anche per i giovani studenti per avvicinarli a uno scorcio di mondo professionale che sta crescendo negli ultimi anni in termini di opportunità occupazionali. Certo la sfida digitale che questo libro affronta è ancora più avvincente se consideriamo la delicatezza intrinseca del ruolo dei Public affairs, l'estrema precisione con la quale devono essere definiti i messaggi e le posizioni organizzative riguardo tematiche di natura sociale, politica, giuridica, nonché le argomentazioni a supporto. Sfida che si complica in uno scenario che, come abbiamo visto dai dati delle più recenti ricerche, ha visto i social network perdere di appeal e di credibilità anche tra le generazioni più giovani, in particolare quando si trattano tematiche importanti, sensibili e delicate come anche quelle affrontate quotidianamente dai professionisti di Public Affairs. A Giulio Di Giacomo va dato il merito di aver descritto la professione oggi, arricchita di tutte le sue numerose sfaccettature, unendo ad una accurata lettura di taglio sociale su come il contesto professionale stia evolvendo, una spiegazione concreta e dettagliata di strumenti pratici e applicativi. Questo libro è quindi un importante strumento professionale in sé, perché offre consigli pratici e pone il lettore di fronte a "scene di vita vissuta" indispensabili per far evolvere il bagaglio sempre più ricco di competenze professionali che il professionista di Public affairs deve possedere oggi.

I DIGITAL PUBLIC AFFAIRS SOTTO LALENTE DELLA SOCIOLOGIA DEI MEDIA DIGITALI

di Davide Bennato¹

Qualche mese fa diverse testate giornalistiche tra le innumerevoli notizie sul Covid-19 – dibattiti politici, ricerca sui vaccini, andamento dei contagi, proteste dei settori produttivi – diffondono una vicenda che sembra essere una semplice notizia di colore.

Il presidente del consiglio Giuseppe Conte all'indomani del DPCM del 18 ottobre 2020 ha telefonato a Fedez, il celebre *rapper* e produttore italiano al secolo Federico Lucia, chiedendo se lui e sua moglie, la celebre imprenditrice Chiara Ferragni, attraverso i propri profili social avrebbero potuto aiutarlo a sensibilizzare i ragazzi all'uso delle mascherine. La notizia la dà direttamente Fedez in una *stories* su Instagram con cui spiega ai propri *follower* importanza e usi della mascherina in pubblico. Com'è facile immaginare, la rete ha reagito in maniera emotiva e scomposta: chi ha apprezzato il gesto, chi ha ironizzato, chi si è chiesto che senso avesse una tale azione. A questi ultimi in particolare possiamo dire di leggere il quinto paragrafo del secondo capitolo del presente volume in cui si spiega che il ricorso all'*influencer* (della tipologia star) può essere una strategia particolarmente pertinente per sensibilizzare un target non facile da raggiungere (i giovani).

È questo il senso profondo del libro di Giulio Di Giacomo in cui i Digital Public Affairs (DPA) nel dibattersi fra le strategie di lobbying e advocacy, sono chiamati a confrontarsi con i media digitali, un mondo turbolento ma non privo di regole.

Per chi si occupa di Sociologia dei media digitali, ovvero la disciplina sociologica che studia il comportamento collettivo delle persone all'interno degli spazi digitali, ci sono almeno tre motivi per cui questo libro sia un ottimo strumento con cui confrontarsi.

¹ Professore associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi all'Università di Catania.

In primo luogo la tensione che il volume incarna tra i media digitali come strumenti, e i media digitali come ambiente.

Per chi si occupa di relazioni pubbliche c'è sempre stata una regola non scritta: esistono due strumenti per confrontarsi con i soggetti istituzionali, i media, che servono per comunicare, e le relazioni faccia a faccia, che servono per instaurare rapporti. Con i social media questa situazione tranquillizzante viene a decadere: i social media sono contemporaneamente spazi di relazione sociale e spazi di comunicazione in cui bisogna sempre stare attenti per evitare di compiere errori piuttosto grossolani. In questo senso può essere letto lo sforzo tassonomico che si trova nel libro: sapere se gli strumenti che si stanno utilizzando siano media o spazi di relazione fa la differenza se si vuole una strategia ben applicata.

In secondo luogo la sottotraccia presente nel volume tra un approccio deterministico e un approccio ecologico.

Un punto di vista ereditato dalle teorie della comunicazione plasmate a partire dai mass media è l'uso strumentale della comunicazione. I media veicolano messaggi che sono destinati ad un target: compito del comunicatore pubblico è la pianificazione accurata di questi messaggi da sostenere con operazioni di rinforzo attraverso la costruzione di rapporti con stakeholder e figure istituzionali. Anche in questo caso i media digitali hanno mostrato che il re è nudo, ovvero credere che sia possibile un controllo della percezione del messaggio da veicolare non solo è una idea deterministica frutto di un approccio ingenuo ai mass media che ha mostrato la sua limitatezza fra la fine degli anni '70 e la seconda metà degli anni '80, ma nell'attuale società della frammentazione mediale è puro ottimismo ingenuo. Diciamola tutta: già negli anni '80 era chiaro che i media funzionavano secondo un principio di risonanza, ovvero le informazioni rimbalzavano da un mezzo all'altro – radio, stampa, televisione – impattando sull'opinione pubblica e sui decisori pubblici spesso anche attraverso i contenuti di intrattenimento. Questa situazione si è andata radicalizzando con l'ingresso di internet – prima – e dei social media – poi. In un mondo in cui la percezione di una azienda dipende da un articolo di giornale prodotto a partire da una conferenza stampa che viene diffuso dalle testate giornalistiche per poi essere condiviso negli spazi social, spesso attraverso un commento – dal *sentiment* più o meno negativo – che si trasforma rapidamente in meme che verrà raccontato da una trasmissione televisiva di intrattenimento, è ovvio che non ha senso parlare di controllo del messaggio in senso deterministico, ma di pianificazione delle percezioni pubbliche in senso ecologico.

La valorizzazione della dimensione ecologica della comunicazione ci porta al terzo elemento di interesse del libro per la Sociologia dei media digitali: l'atteggiamento diffuso in tutto il volume sull'importanza di una strategia fluida di pianificazione.

Nel leggere il volume si notano una serie di osservazioni che possono risultare molto interessanti per chi vuole operare nel mondo di oggi, frutto della mescolanza fra società, media digitali, interazioni sociali e relazioni istituzionali. Per prima cosa l'interesse verso il concetto di narrazione per le attività web social, che mostra come la componente narrativa possa essere non solo un'ottima guida per comprendere il ruolo di chi si occupa di relazioni pubbliche, ma anche un buon modo per attribuire senso ad una serie di azioni che potrebbero sembrare disordinate e prive di una logica coerente come il *posting* sui social, la diffusione di comunicati stampa, l'uso delle chat per interagire con rappresentanti istituzionali di alto livello e così via. Un altro elemento testimonianza della necessità di una strategia fluida è il ricorso a tabelle di valutazione, tipiche dei *framework* sulla comunicazione pubblica, necessarie per mettere nero su bianco gli elementi funzionali di una strategia che poi una volta in atto deve muoversi velocemente. Sicuramente le tabelle potrebbero dare l'impressione di un approccio rigido al problema, mentre in realtà sono da considerarsi come i pochi elementi di stabilità analitica quando per agire non sempre c'è il tempo necessario e la concentrazione adatta. Un po' come le bussole per le navi in tempesta. Sempre a proposito della componente analitica, è encomiabile che per tutto il libro venga più volte ripetuto l'importanza della preparazione delle informazioni e delle strategie da adottare per intraprendere una attività di Digital Public Affairs. Una delle tendenze più recenti della Sociologia dei media digitali è un'accurata riflessione sulle metodologie di ricerca e sugli strumenti che servono per raccogliere e analizzare le informazioni. Dopo la *grand bouffe* dei big data, il dibattito è tornato sulle forme che possono aiutare il ricercatore a raccogliere informazioni e a valutare le tracce che i comportamenti sociali lasciano negli spazi digitali. L'esigenza per chi si occupa di DPA è sicuramente diversa, ma la necessità di migliorare la raccolta e perfezionare le dinamiche di interpretazione delle informazioni è un'esigenza comune.

In estrema sintesi pur da una prospettiva diversa e da un campo di studi ancora non completamente mappato, c'è qualcosa che rende molto interessante il libro di Giulio Di Giacomo: in esso riverberano alcune delle idee più interessanti che stanno attraversando le scienze sociali del XXI secolo, accomunate dal fatto che nella loro specificità – sociologia,

psicologia, antropologia, economia, comunicazione e così via – si stanno chiedendo tutte la stessa cosa, ovvero quali sono le caratteristiche, quali le certezze e quali le novità di un mondo sociale sempre più permeato dall'effetto mutageno dei media digitali. La risposta banale a questa domanda è “è cambiato tutto”, la risposta conservatrice “non è cambiato nulla”, entrambe le risposte in quanto semplificazioni, sono sbagliate. Il libro di Giulio Di Giacomo ci mostra che nel campo delle relazioni pubbliche alcune cose sono cambiate, altre sono rimaste invariate, ma quello che interroga gli esperti è il contesto di riferimento: in che mondo si muove il professionista della comunicazione istituzionale?

Rispondere alla domanda è molto difficile, avere uno strumento di orientamento è molto importante.

Il libro che avete tra le mani è un ottimo strumento di orientamento.

INTRODUZIONE

Venti anni fa circa, a ogni corso di formazione dedicato all'utilizzo delle tecnologie digitali in azienda si sentiva sempre ripetere dal docente: "Attenti a non commettere l'errore di digitalizzare i processi esistenti! I processi devono essere integralmente ripensati e ridefiniti per cogliere al massimo le opportunità offerte dall'informatica e da Internet!". Le prime volte che ascoltavo questo messaggio rimanevo estasiato, capivo che stavamo entrando in una nuova era e che la mia generazione era protagonista del cambiamento. Somatizzata la responsabilità che avevo sulle spalle riflettevo in disparte, da buon consulente direzionale, per tradurre in pratica le nozioni apprese al corso. In quegli anni le ceneri del business process reengineering erano ancora ardenti e l'avvento dell'information technology era percepito come la panacea per il raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza impensabili solo poco tempo prima. Indottrinato come pochi non riuscivo comunque a immaginare un processo nativamente digitale, ricadevo sempre nell'errore di pensare di informatizzare qualcosa che veniva comunque realizzato in maniera tradizionale.

Quelli erano anche gli anni nei quali si organizzavano mega eventi con guru di fama mondiale, i quali davanti a centinaia, a volte migliaia, di persone riunite in un palazzetto dello sport o in un padiglione fieristico rivelavano la chiave del successo nel campo della strategia, della leadership, del marketing e così via. Questi eventi non erano mai a buon mercato, ma l'investimento di diverse centinaia di euro sembrava giustificato dall'importanza delle sessioni. Diverse aziende acquistavano i biglietti per i propri top manager e per mia fortuna uno di questi si ammalò (una semplice, ma providenziale influenza) proprio a ridosso dell'evento e il biglietto arrivò a me. Guardavo con venerazione quel ticket d'ingresso come se avessi tra le mani il biglietto vincente della Lotteria Italia,